Rédaction des politiques et méthodes d'un organisme bénévole

D. Edwards

Fichetechnique

COMMANDE N° 08-064 AGDEX 050 DÉCEMBRE 2008
Imprimé en janvier 2010

Avec le resserrement des exigences de transparence et de reddition de compte imposées aux organismes sans but lucratif (OSBL), il est plus important que jamais que ces derniers se dotent de politiques et de méthodes qui démontrent qu'ils agissent avec toute la diligence requise.

La rédaction des politiques et des méthodes incombe au conseil d'administration, qui ne saurait déléguer cette responsabilité à une seule personne ni au personnel. C'est un travail long et difficile, mais qui, une fois terminé, est utile pour toute la durée de vie de l'organisme.

POURQUOI SE DOTER DE POLITIQUES?

Pour que soit écrit, noir sur blanc, ce qu'il faut faire. Les politiques :

- assurent la pérennité de l'organisme en lui conférant une cohérence;
- définissent les valeurs et objectifs de l'organisme;
- fournissent des principes directeurs aux membres, au personnel et aux bénévoles, afin que chacun comprenne ses responsabilités et les limites qui lui sont imposées;
- encadrent la prise de décision et orientent les actions;
- établissent des balises qui clarifient les lignes de communication et garantissent la reddition de comptes;
- procurent au conseil un mécanisme qui lui permet de déléguer des pouvoirs sans lâcher les rênes;
- documentent les décisions, afin qu'on puisse s'y référer facilement;
- témoignent que l'organisme est proactif dans sa gestion des risques; il est toujours préférable de parer les coups plutôt que d'avoir à empêcher leur répétition;
- atténuent les perturbations consécutives au départ de collaborateurs;
- contribuent à orienter et à former les bénévoles, les membres et le personnel;
- donnent au public et aux membres une impression de crédibilité.

EN QUOI CONSISTENT LES MÉTHODES?

Une fois qu'une politique est adoptée, des méthodes sont établies pour déterminer comment celle-ci sera appliquée et mise en œuvre. Les méthodes constituent en fait un recueil de consignes qui décrivent la marche à suivre recommandée relativement à une politique en particulier. Les méthodes précisent comment, quand et par qui les politiques seront mises en œuvre. Elles :

- expliquent comment appliquer les règles et règlements;
- décrivent les activités qui soutiennent les politiques;
- définissent la ligne de conduite qui s'impose une fois qu'une politique est adoptée;
- précisent comment mettre en œuvre les politiques;
- prévoient les conséquences du non-respect des méthodes.

ÉTAPES DE LA RÉDACTION DES POLITIQUES ET MÉTHODES

On a tort de considérer la rédaction des politiques comme une corvée accablante, car il s'agit simplement de mettre en mots des pratiques et méthodes qui existent déjà.

Avant de commencer, constituer un comité spécial qui se concentrera sur la rédaction d'une ébauche du manuel des politiques et méthodes. Le comité sera libre de consulter le conseil d'administration ou les personnes visées par les politiques.

Préparatifs

- Réunir les documents et l'information qui révèlent comment les choses se font dans le moment. Il peut s'agir des statuts constitutifs, des règlements

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

Ontario

généraux, de toute loi applicable à l'organisme, des documents attestant de contrats et d'obligations, et de données à jour ainsi que de propositions tirées des procès-verbaux.

- Préciser la mission de l'organisme dans un énoncé exprimant clairement sa raison d'être.

- Structure de gouvernance — évaluer le degré d'harmonie et les interactions entre le conseil, les comités, les bénévoles et le personnel. Cette analyse aide à préciser les politiques qui sont nécessaires.

- Préciser qui fait quoi. Cet exercice aide à clarifier les responsabilités de chacun et les tâches à accomplir.

- Cerner les problèmes et les défis qui se posent. L'exercice vise à attribuer un rang de priorité aux politiques à adopter.

Créer un modèle à suivre

Adopter une présentation normalisée. On trouvera un modèle de présentation à la fin de la présente fiche technique. On trouvera aussi d'autres modèles sur Internet.

- Insérer les documents dans une reliure, afin d'en faciliter le tri, la mise à jour et la consultation. La taille de l'organisme déterminera si un seul manuel de politiques et méthodes suffira ou s'il faut en prévoir plusieurs.

- Établir des catégories de politiques, par exemple : organisationnelles, administratives, ressources humaines, gestion financière, immeubles et installations.

- Prévoir des index destinés à faciliter la consultation. Créer un index principal s'il y a plus d'une reliure.

- Décider d'un système de codification de l'information. À chaque politique doit correspondre un identificateur et une catégorie.

Décider d'un modèle

- Prévoir des marges suffisantes pour faciliter la lecture. Si les documents sont destinés à être classés dans des reliures, laisser une marge plus large à gauche.

- On doit retrouver sur chaque page un énoncé de la politique, les méthodes qui s'y rapportent et les éventuels renvois au texte de loi pertinent, aux statuts constitutifs ou à d'autres politiques et méthodes.

- Choisir une police facile à lire, par exemple Arial ou Times New Roman, et une taille de police de 11 ou 12 points.

- Faire ressortir les titres en en grossissant les caractères ou en les rehaussant de gras. Il n'est pas nécessaire d'employer pour les titres la même police que pour le texte.

- Présenter les dates de manière uniforme dans tous les documents.

Style d'écriture

- Utiliser un style direct, la forme active et le présent. On dira, par exemple, « Le conseil étudie la politique » plutôt que « La politique sera étudiée par le conseil ».

- Mentionner les titres de poste et non les noms des personnes.

- Faire preuve d'uniformité dans l'emploi de la majuscule.

- Écrire dans un langage simple et clair, en respectant les règles de grammaire.

- S'assurer d'être concis et d'être bien compris.

- Utiliser des abréviations uniquement si celles-ci apparaissent une première fois entre parenthèses à la suite de l'expression écrite au long.

- Adopter une règle d'écriture précisant quand les nombres seront en toutes lettres ou en chiffres, et toujours s'en tenir à cette règle.

- Pour consigner les méthodes par écrit, formuler clairement la marche à suivre, étape par étape.

- Se montrer constant dans la représentation de la vision et des valeurs de l'organisme.

Approbation du conseil

- Le conseil a la responsabilité d'étudier et d'approuver le projet de manuel.

Révisions et modifications

- Les politiques et méthodes ne sont pas statiques. Élaborer des lignes directrices qui prévoient leur révision périodique.

- Si une politique ou une méthode est sans objet, la supprimer, la mettre à jour ou la combiner à une autre.

Communication et diffusion

- Il est primordial que les politiques et méthodes soient connues et comprises.

- Décider de la meilleure façon de communiquer aux membres et aux bénévoles les politiques et leurs mises à jour, surtout celles qui les touchent ou qui touchent leurs programmes et leurs activités.

- Garder le manuel des politiques et méthodes à jour en remplaçant les pages périmées par les nouvelles.

Archivage

- Il est important de conserver un double de toutes les versions des politiques. Élaborer une méthode qui précise par qui et comment seront colligées les différentes versions.

MODÈLES D'INDEX

Voici des exemples de sujets et de politiques qu'on peut retrouver dans un index. Cette liste n'est pas exhaustive. Il appartient à chaque organisme d'en constituer une qui soit adaptée à ses besoins. La présente fiche technique traite essentiellement des OSBL. Les organismes qui comptent des employés devront se doter de politiques et méthodes particulières.

Politiques de gouvernance

- Historique
- Personnes-ressources au sein du conseil ou du personnel
- Statuts constitutifs ou lettres patentes
- Acte constitutif ou règlements
- Mission, vision et valeurs
- Objectifs
- Structure opérationnelle
- Rôles et responsabilités des bureaux
- Structure et rôles des comités
- Plan stratégique

Politiques administratives

- Adhésion
- Accès à l'information
- Conservation des registres ou archivage
- Conflits d'intérêts
- Communications
- Assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants, cautionnement
- Exercice du droit de vote, annulation des réunions
- Rapports entre le conseil et les employés

Politiques financières

- Méthodes comptables et établissement de rapports
- Actif — stocks, valeur, cession
- Vérifications — degré de rigueur, personne responsable, nomination à l'assemblée générale
- Services bancaires — banque à charte ou coopérative d'épargne et de crédit, types de comptes, services requis, signataires autorisés, personnes autorisées à faire les dépôts, réception des relevés bancaires
- Établissement et gestion des budgets
- Contraintes juridiques — prélèvement et remise de la taxe sur les produits et services (TPS), sécurité et conservation des registres financiers
- Dépenses — reçus, remboursement des kilomètres parcourus, des repas et des frais de stationnement, présentation des dépenses
- Gestion de la trésorerie — encaisse, fonds de réserve
- Levées de fonds — inscriptions, types d'activité acceptées, reçus, considérations caritatives
- Placements — fonds excédentaires, placements peu risqués, approbation du conseil, utilisation des revenus
- Maîtrise et protection des chèques — entreposage, utilisation par ordre numérique, chèques annulés, deux signatures, dépenses payées par chèque, reçus pour l'achat d'articles, limite du montant des chèques sans approbation
- Contrats — montants nécessitant des appels d'offres, approbation du conseil, signataires autorisés, classement d'un double des contrats, modifications des contrats
- Crédit — plafond autorisé, carte de crédit, utilisation acceptable, reçus de paiement, strictement pour les activités de l'organisme

Politiques des ressources humaines

- Postes
- Membres et bénévoles
- Personne responsable du recrutement des membres et des bénévoles

- Orientation et formation des bénévoles — qui, quand, comment
- Conseil d'administration
  - recrutement des administrateurs — comité de mise en nomination
  - élections
  - orientation et formation
  - gestion — présence aux réunions, travaux des comités, participation à des événements
  - évaluation et reconnaissance des administrateurs
  - destitution d'un administrateur
- Reconnaissance — description du travail des bénévoles, comment leur témoigner de la reconnaissance et à quelle fréquence
- Réunions du conseil — qui peut participer
- Destitution de membres et de bénévoles
- Démission et remplacement des administrateurs

Politiques relatives au immeubles et aux installations

- Immeubles — utilisation, location, accès, entretien, clés, saison morte
- Matériel — tables, chaises, etc.
- Ordinateur — accès, dispositifs de sécurité, entreposage, conservation des registres
- Biens — utilisation, location, entretien
- Assurance — type de police, calendrier de révision

Il n'est pas facile pour un organisme de se doter de politiques et de méthodes, mais cet exercice lui procure la transparence et la cohérence garantes de bonnes décisions.

MODÈLE DE PRÉSENTATION DES POLITIQUES ET MÉTHODES
(Information; un sujet par page)

Section	**Sujet**	**Page**		
Politiques financières	Affaires bancaires	1/13		
Code de la politique		**Jour**	**Mois**	**Année**
3.1		04	février	2008

Politique
[Énoncé de la politique]

Méthodes
1.0

1.1 *[Marche à suivre permettant de mettre en œuvre la politique]*

1.2

Remarques sur le modèle

Section : *titre figurant dans l'index principal*
Sujet : *sujet abordé*
Page : *numéro de page avec mention du nombre total de pages dans la section*
Date : *date d'approbation de l'information par le conseil d'administration*
Pied de page : *au bas de chaque page, rappel du titre du document et du nom de l'organisme auquel il appartient*

Pied de page

Manuel de politiques et méthodes
Nom de l'organisme

La version anglaise de la présente fiche technique a été rédigée par Denise Edwards, auparavant spécialiste du développement organisationnel en agriculture, MAAARO, Guelph.

NOTES PERSONNELLES

NOTES PERSONNELLES

Centre d'information agricole :
1 877 424-1300
Courriel :
ag.info.omafra@ontario.ca
Bureau régional du Nord de l'Ontario :
1 800 461-6132

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 08-063)

08-064